大阪大学を経験して

随　筆

中谷和彦*

My Journey at Osaka University

Key Words：University Administration, Executive Vice President, Director, Professor

はじめに

令和7年3月末日で、無事に定年退職を迎えることができた。平成17年4月に大阪大学産業科学研究所に教授として着任して20年、有機系の実験室ではいつも心配の種だった実験中の火災や、学生の怪我などにハラハラしながら、多少のトラブルはあったにせよ、研究室の運営を無事に全うすることができました。これもひとえに、研究室運営に協力していただいた研究室スタッフと学生さん、産業科学研究所、理学研究科化学専攻、そして、大阪大学の皆様のおかげと、心よりの感謝を申し上げたい。

私は奈良の山間部出身で、現在まで京都府宇治市に30年以上住んでいる。大阪市立大学理学部を卒業し、6年ほど関西を不在にはしていましたが、その後、京都大学12年、大阪大学20年と、奈良―大阪―京都をぐるぐる回ってきた。阪大に着任後は、思いもかけず大学運営に関わってきた。着任3年後には財務室の室員として本部に顔を出すようになった。その後、産研の所長を2年7ヶ月務めました。もう部局運営は懲り懲りだと思ったのもつかの間で、西尾前総長から財務と施設を担当する理事・副学長を仰せつかり、3年7ヶ月を毎日本部事務機構棟で過ごした。令和5年4月、産研に再度採用されてこの2年間、産研着任以来、ほぼ運営に関与することなく研究に没頭できた。とは言うものの、2年後に迫った定年退職に向けた研究室の片付けと、定年後に何をするべきかを思案しているうちに定年を迎え、この4月からは産研で特任教授として、研究プロジェクトの締めくくりに当たらせていただいている。

阪大教授でありながら、いろいろな立場で大学運営に携わらせていただいた日月は、自身にとってかけがえのない経験であり、日々勉強であったと思う。退職にあたり随筆をというありがたいお申し出に、この阪大を経験した20年をざっくり振り返らせていただきます。あまり生臭い話はできないので、詳細には立ち入れない点もありますが、何卒ご容赦ください。

職場は西へ、西へ

ご存知かと思いますが、大阪市立大学（現、大阪公立大学）の理学部は、阪和線杉本町駅に隣接した杉本キャンパスにあり、大阪市の一番南に位置してすぐ南を大和川が流れ、対岸は堺市である。自身の出身も奈良の東部山間部であるため、阪大の吹田キャンパスは「遠い」というイメージしかなかった。京都大学工学研究科合成・生物化学専攻に所属していたが、2003年夏に吉田キャンパスから京都市西部の桂キャンパスへ移転。そして、2005年は京大桂から更に西の阪大吹田キャンパスへ。引越し業者に「茨木市とありますが、阪大は吹田市じゃないでしょうか？」と尋ねられても、答えられなかった。そう、産研は茨木市にあります。吹田キャンパスの北側の産研、接合研、核物の所在地は茨木市。産研の私の教授室あたりが、吹田と茨木の市境でした。ちなみに協力講座先の理学研究科は更に西の豊中キャンパスにあり、職場はどんどん西へ。

* Kazuhiko NAKATANI
1959年11月生まれ
大阪市立大学　理学部　化学科（1982年）
現在、大阪大学　産業科学研究所
特任教授　理学博士
専門／核酸標的低分子創成
TEL：06-6879-8457
FAX：06-6879-8459
E-mail：nakatani@sanken.osaka-u.ac.jp

産研着任から財務室員へ

阪大産研については、存じ上げている先生もおられたので、知ってはいましたが、具体的にどんな研究所かと尋ねられたら、よくわからないというのが着任前の理解だったと思います。ただ、20年在籍した今でも、産研がズバリこのような研究所というのは、なかなか容易ではないというのが正直なところです。産研着任後しばらくは研究室を立ち上げることや、自身の状況を理解することで精一杯だったような気がしますが、3年が経とうとしたころに、当時の川合知二所長からご連絡をいただき恐る恐る所長室に伺ったところ、財務室の室員に推薦してくださるとのことであった。阪大に来てまだ3年目、それも附置研所属であり、本部はおろか他部局の方ともほとんどお会いすることのない生活を送っていた私には、晴天の霹靂としか言いようのないご指示で、もちろんお断りできるはずもない。どのような業務があるのかはわからなかったが、直感として、産研から本部に送り込まれるスパイをイメージした。

当時の財務担当理事は医学部ご出身の門田守人先生で、筆頭室員には蛋白研の長谷俊治先生、私の同期には医学部の吉川秀樹先生、基礎工の狩野裕先生など、そうそうたる面々が在籍しておられた。長谷先生が、「私は阪大のいろいろな運営組織を経験して、財務室にたどり着きました」と仰っておられたのを聞いて、まだたった3年目で阪大の右も左も知らず、なんだかとても申し訳なく感じたのを記憶している。結局、財務室では資産管理などを担当し、核物が購入した装置をカミオカンデまで行って確認したこともあった。財務室員を務めていた間に、多くの優秀な財務系の若手職員と知り合うことができたのは、後にとても役に立った。

所長。中間管理職の厳しさ

財務室員を6年ほど務めました。その間に、総長は鷲田先生から平野先生に、また、直接のボスである財務担当理事も門田先生、阿部先生、大竹先生と替わっていった。執行部が変わると運営方針が変わるのはこの世の常であるが、財務に余裕がないのは一向に変わらなかったと記憶している。ようやく財務室員のお役目を離れてのんびりしていたところ、西尾先生の執行部が立ち上がり、当時の産研所長だった八木康史さんが理事に引っ張られた。急遽、産研の所長選挙をするということになり、色々考えた結果、今なら少しはお役に立てるかと思い立候補し、思いがけず産研の所長を務めることとなった。

「よくわからない産業科学研究所を引っ張っていかないといけない」という、プレッシャーというより、志？を持っていたが、後々考えると、この志があまりいい方向ではなかったかなと当時を振り返っている。「所長」という響きは組織の「リーダー」を想像させるが、残念ながら私の経験からは、当時の産研所長は、リーダーというより大学運営組織の中の中間管理職という理解が最も適切に表現できているように思う。

産研は、当時27研究室（教授ポスト）を擁し、阪大の附置研では最大規模。研究力、資金獲得力ともに全く優良で、本部から見ても「どうぞご自由に」という組織だったと理解している。しかし、大学には文科省からいろいろな注文や指示が降ってくるわけで、本部としては各部局にその実行をお願いせざるを得ない。私が所長を務めていた2年7ヶ月で最も困ったのが、女性教員の採用を進めることであった。当時の担当理事であった工藤眞由美先生から、「産研は女性教員が少ないわね」と言われるのがとても辛く、できるだけ工藤先生と顔を合わさないようにしていた。とは言え、部局長会議で各部局の取組状況がリストで配布されると、産研の状況は一目瞭然。何らかの対策を講じなければ、、、。当時の産研所長には、自由裁量のポストがなく、かならず教授懇談会での議論を経て、進める必要があった。今でこそ女性教員の採用にブレーキを踏む人はあまり見かけられないと思いますが、まだ当時はいろいろな理由を上げて、なかなか話が進まない状況でした。本部からは工藤先生のプレッシャー、部局では前に進まない女性教員の採用計画。私は所長としてその狭間でなんとかならないものかともがいていましたが、私の所長在任中には残念ながら女性教員の割合を増やすことはできませんでした。

理事のほうが楽しい？

所長職を終えた後は、半年間のサバティカルを取得しました。産研は7年の勤務で半年間のサバティカルが認められます。頭をリセットして、研究に打ち込もうと思った矢先に、突然、西尾総長から理事としてご指名を頂きました。西尾執行部の最初の4

年が経ち、理事の交代のタイミングだったようです。お断りする理由もなく、またまた、詳しいことも分からないままに理事をお引き受けすることになりました。担当は財務と施設でした。当時の産研事務部長の増田さんから、「財務と施設の両方を担当するのはとても大変ですよ」と、ご忠告をいただいた。そのときは多分そうだろうなとは思ってはいましたが、実際にこのことを痛感することになりました。

財務部は非常にしっかりした組織で、財務部長は文科省からの出向。そのため、財務担当理事が具体的に何かを計画して進めることはあまり多くなく、むしろ、総長・執行部、そして学内への説明が主な業務でした。もちろん「お金」に絡む話ばかりなので、「増える」お話には反対される方は居られませんでしたが、「減らす」とか「出来ない」という話になるととても面倒で、だれも「はい、わかりました」と簡単には頷いてはいただけません。部局長の方々には、財務担当理事にお願いしておけば、なにか良いことがあるかもという感覚で、いろいろなお話を持ってきていただくのですが、理事も一種の中間管理職で、一存で決められることはほぼほぼありませんでした。理事を務めた3年7ヶ月で、私は相当忍耐力を強化できたと思っています。

一つ財務担当理事として自慢できる仕事は、大阪大学債を発行して、資金調達したことです。当時、東大が大学債を発行し、初回は200億円、第2回は100億円を調達していました。阪大も東大の初回債に続いての債券発行を計画・準備していましたが、結果的には東大の第2回債のあとに、大阪大学として初めて、そして、国立大学法人の大学債としては初のサスティナビリティボンドとして、「大阪大学生きがいを育む社会創造債」300億円の発行を達成しました。年利1.169%、償還年限40年。償還を迎える2062年には、私を含めて大学債発行に取り組んだ多くの人はもうこの世にはいないけれど、この資金が大阪大学の発展に大きく寄与したと言う結果に結びついていることを、心より願っています。

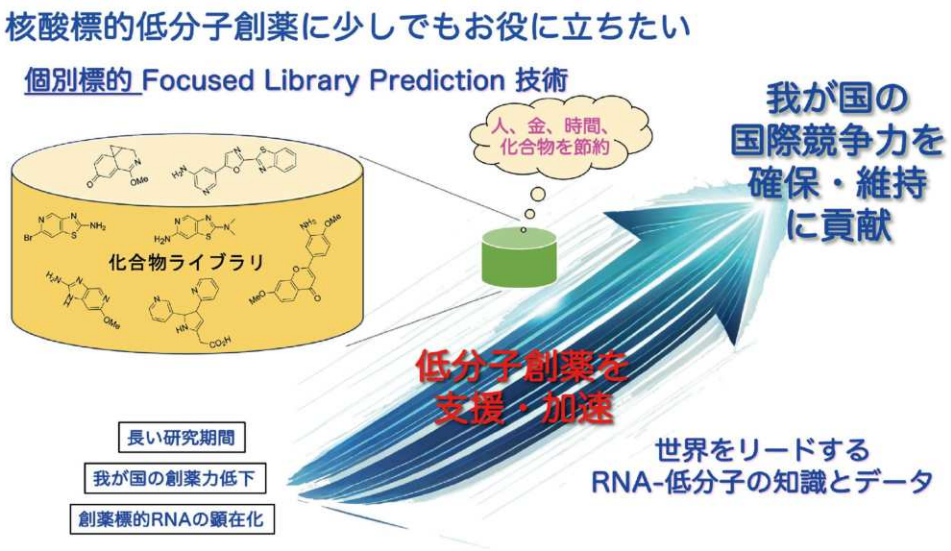
ここで、もう一つの施設担当理事としての仕事も書かなくてはなりません。大阪大学にどれくらいの数の建物があるか、皆さんはご存知でしょうか？また、その建物の維持管理に人、モノ、金がどれくらい掛かるか想像できるでしょうか。正直言って、阪大ぐらいのスケールの大学施設の維持管理に、現在の人と予算では到底間に合わないのが現状です。施設部の職員は、他の職員同様とても一所懸命に仕事をされていますが、いかんせん、人が少なすぎます。私が担当理事を務めていた終盤には、西尾総長のご英断により少し職員が増えましたが、まだまだ足りないのが現状です。各部局からは研究スペースを増やす要求や、耐震改修の要望が続々と上がってきて、さらに、新たな組織整備に伴う新規造営などもあり、とても忙しい状況でした。加えて、学内だけでなくキャンパス周辺の地域住民の方への説明や配慮も当然必要になってきますので大変です。とりわけ工事の遅れなどは、工事費増に直結するため、お金を管理する財務とお金を使う施設の担当理事として、とても微妙な立場でした。

大学理事の立場で言えば、本部と部局の関係は対立関係ではなく、持ちつ持たれつの関係を維持するのが得策な気がします。部局は本部の介入をことのほか嫌う傾向にあるのは十分に理解できますが、社会から見れば大学として一枚岩でなければならない。実際には多数の部局の上に本部が乗っかる形になっているのですが、大学組織としてのガバナンスを求められている本部もなかなかつらい立場にあることも理解する必要がある、と思います。

ようやく自由に

理事を退任して2年間、組織運営からようやく離れて、教育・研究に存分に時間を使える立場に戻った。自分のために自分の時間を使えることのありがたさを、あらためて実感した。私の専門は核酸標的低分子創成で、これまで水素結合に基づいた核酸結合低分子の設計、合成、評価を20年以上続けてきた。しかし、この先自分だけになることを考えると、今の研究スタイルを続けることは、難しい。自分ひとりでも研究に携わっていくためには何がいいかを考えた結果、情報科学を勉強することにした。

おりしも、創薬の標的にこれまでのタンパク質に加えて非翻訳RNAがクローズアップされてきている。これまではこの非翻訳RNAに結合する分子の創成を目指してきたが、合成するのではなく、情報科学を使って予測する研究をしてみることにした。この4月から産研の特別プロジェクトとして「核酸標的低分子創薬研究分野」を立ち上げさせていただき、1年間主宰することになった。これまでに培っ



てきた知識に加えて、最新の情報科学技術を使いこなすことができたら、少しは社会のお役に立てるのではないかと考えている。

おわりに

大学の教員として35年を過ごさせていただいた。そのうち20年を大阪大学に所属し、大阪大学を経験させていただいた。あらためてお世話になった皆様に感謝を申し上げたい。大学に所属する方の立場は様々であり、利害関係はとても複雑。また、それぞれの方の考え方も千差万別。多様性は重要であることは間違いないが、大学の組織運営には、「大学とはなにか」という価値観を共有することも重要であると思う。大学を運営する立場を経験して今一番強く感じるのは、この大学を円滑に運営し、さらに発展させるために毎日一生懸命努力していただいている多くの方への感謝である。残念ながらそれぞれの方の努力はすぐには見える形には繋がらないかもしれないが、その積み重ねで大阪大学が少しずつ発展、改革されていっているに違いないと信じている。ただ、昨今は大学の変革に殊の外スピード感を求められているので、大阪大学がこの変革に乗り遅れないことを心より祈念している。

教授、所長、理事・副学長、そして、特任教授と、大阪大学での4番目の職務を始めてまだ一週間も立たないが、今まで以上に一日一日の重要さを実感している。何もしなくても、一年は瞬く間に過ぎてしまいます。この一年で何ができるかを真剣に考え、今まで以上に大切な時間として過ごしていきたいと思います。